

日本生産性本部 第3次中期運動目標
「公益法人としての組織・活動の進化と
生産性運動の実践力の深化の3年」



日本生産性本部は
SDGsの達成に
貢献します

生産性新聞

発行所 公益財団法人日本生産性本部
〒102-8643
東京都千代田区平河町2-13-12
☎03-3511-4029
毎月5日、15日、25日の3回発行
年間購読料 10,000円
(消費税、送料込)
1部 330円(消費税込)



2025年(令和7年)2月25日(火曜日)

第2777号

令和臨調が提言公表

令和国民会議(令和臨調)は1月30日、独立性の高い中立的立場から、長期視点で財政政策と財政の持続性の両立を図る第三者機関「長期財政推計委員会(仮称)」の早期創設を求める提言を公表した。少子高齢化と人口減少が進む中で、将来への不安を抱く若い世代の声にこたえ、複数世代にわたる長期的な財政の姿を予測し、それを踏まえた財政運営を行う必要性を訴えた。

(2面に提言全文)

「『長期財政推計委員会(仮称)』の早期創設を訴える」より良い未来を築く財政運営の実現に向けて、「財政・社会保障」部会共同座長の平野信行氏(三菱UFJ銀行特別顧問)と中空麻奈氏(BNPパリバ証券グローバルマーケット統括本部副会長)は、主査の小林慶一郎氏(慶應義塾大学教授)と伊藤由希子氏(津田塾大学教授)が登壇した。

長期財政推計委員会は、国会に設置して独立性・中立性を確保する。平野氏は「政治資金の透明性を確保するため」に国会に設置することが議決された『政治資金監視委員会』の例にみられるように、制度的にも独立財政機関を国会に常設することに道が拓かれた。与野党で知恵を出し合い、今通常国会中に法案成立をなし遂げるべきだ」と訴えた。

同委員会の基本的な機能は、①30年程度の長期で財政収支、債務残高および国民負担等を継続的に推計する②予測から得られる結果について経済面での妥当性や持続可能性を評価する③政府の経済財政などの見通しについて、独立した中立的な観点から評価する④政策の長期的な財政面

での影響を検証し、国会での議論に供する、としている。

組織については、国会に党派性のない中立的な委員会として常設し、委員長および委員は、広い経験と高い専門性を有する者数名で構成する。委員の任期は、中立性確保の観点から5年程度とする。委員と事務局は国会職員の定員に上乗せし相応の財政措置を講ずる。

OECD加盟31カ国で設置欧米を中心として「独立財政機関」(IFI)の設置が相次ぎ、現在OECD加盟31カ国のうち、31カ国で設置されている。2008年の世界金融危機後に各国で導入が相次ぎ、EUは2013年からIFIの設置を加盟国に義務付けている。

内閣府は、2034年度までの10年間の中期の経済財政に関する試算を発表している。ただ、小林氏は「政府による推計は目標として設定されているケースがあるなど、楽観バイアスが懸念されるほか、期間も10年と短い」と述べた。

また、内閣府は2060年度までの35年間の経済・財政・社会保障に関する長期推計を発表しているが、「2060年度までの長期見通しは評価すべきだが、単発であり、独立性の高い中立的立場から定期的・継続的に長期推計を行う必要がある」(小林氏)。

透明性高め楽観バイアス排除小林氏は「米国や英国のIFIの長期見通しの推計は、民間のエコノミストの推計と比べると、GDPやCPIなどの数値がほとんど一致して

いる。それに対して、日本政府の中期の推計と民間のエコノミストの予測の差は平均して0.3〜0.4%の違いがあり、政府側の方が楽観的になっている」と指摘した。

英国で2022年9月に起こったトラス・ショックは、トラス首相(当時)が政権の目玉として打ち出した大型減税策が、英国の独立財政機関であるOBRの予測に基づいておらず、信頼性を欠いた結果で、市場からも厳しい判断を突き付けられ、トラス首相は退陣に追い込まれた。

伊藤氏はトラス・ショックを教訓に、「政策を考えることは重要だが、長期的な影響をきちんとチェックする機関がなければ、日本における健全な民主主義は成り立たないのではないか。今再び、この提言を提出することに、緊急性と必要性を感じている」と訴えた。

中空氏は年収103万円の壁の見直しの議論を念頭に、「様々な出来事に、どういったことが起こっているのか、データで示す組織がないことが問題ではないかと思う。世論を形成する上で、様々なデータを出し、関心を持ってもらうことを促すことが重要だ」と指摘した。

平野氏は「財政は国家としてのビジョンに基づく戦略的な政策を実現するために、財政資源をどう配分するかを決めることであり、限られたお金の優先順位を明確にして、いかに生産性高く使うかが重要だ。それを支えるインフラとして、長期財政推計委員会の設立を提案している」と述べた。

令和臨調「財政・社会保障」部会名簿

共同座長
平野 信行 三菱UFJ銀行特別顧問
中空 麻奈 BNPパリバ証券グローバルマーケット統括本部副会長

主査
小林慶一郎 慶應義塾大学教授
伊藤由希子 津田塾大学教授

委員(氏名五十音順)
秋山 咲恵 サキコーポレーションファウンダー
安藤 京一 情報労連中央執行委員長
井伊 雅子 一橋大学教授
笠木 映里 東京大学教授
神田 玲子 NIRA総合研究開発機構理事
栗原美津枝 価値総合研究所代表取締役会長
神津多可思 日本証券アナリスト協会専務理事
小枝 淳子 早稲田大学教授
清水 博 日本生命保険代表取締役社長
白塚 重典 慶應義塾大学教授
寺澤 達也 東京理科大学上席特任教授
土居 文朗 慶應義塾大学教授
安永 竜夫 三井物産代表取締役会長

ビジネスコンプライアンス検定

(主催) サーティファイ コンプライアンス検定委員会
(後援) EY新日本有限責任監査法人
株式会社東洋経済新報社



(法令+倫理)×責任×行動

第42回公開試験概要

試験日 2025年5月25日(日)
第42回公開試験は初級のみで開催です。
第43回公開試験(初級・上級)は7月27日(日)に開催します。
試験時間 初級 60分
10:00~12:00の間に試験開始
受験料(税込) 初級 5,900円
実施会場 自宅、または所属する企業、教育機関等の団体施設(要:インターネット環境、パソコン等)
申込締切 2025年5月18日(日)
申込方法 Web申込にて受け付けております。
詳細は、以下をご覧ください。
<https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/>

サーティファイ団体受験制度

企業・各種法人等の団体が、設置保有する施設において所属する社員・スタッフ等を対象に団体単位で検定を実施する制度のことをいいます。団体受験を行うことにより、種々の優遇制度を受けることが可能となります。
受験人数 一名様より実施が可能です。
試験形式 Webテストまたはマークシートからお選びいただけます。
団体受験制度の活用をお考えの方は、事務局までお気軽にお問い合わせください。
担当者よりご説明をさせていただきます。



意思決定に自信を与える
コンプライアンスへの深い理解と活用能力を証明



ビジネスコンプライアンス検定
公式Webサイト
ビジネスコンプライアンス検定



株式会社サーティファイ認定試験事務局
〒103-0025東京都中央区日本橋茅場町2-11-8 茅場町駅前ビル
TEL:0120-031-749 / FAX:0120-031-750 / URL:<https://www.sikaku.gr.jp/co/>

1. なぜ、いま「長期財政推計委員会」か？

2023年10月に、令和臨調は「より良い未来を築く財政運営の実現に向けて」と題した提言を公表しました。その中で、私たちは、①少子高齢化が急速に進行し、人口減少という「静かな有事」が続く中で、日本の将来を担う若い世代の間で将来への不安が広がっており、その背景には、医療・介護保険など社会保障を支える財政の持続可能性への懸念があること、②そうした不安の声に応え、活力ある社会を築いていくためには、財政の長期的な見通しについて信頼性の高い情報を共有し、そのうえで最適な政策を選択する必要があること、③そのためのインフラとして、複数世代にわたる長期の財政状況の推計等を行う中立的な組織「長期財政推計委員会（仮称）」を国会に創設することを提唱しました。

海外の多くの国では、過去様々な課題に直面した経験をもとに、中立的な立場から長期推計等財政に関する客観的な分析・評価を行う「独立財政機関」と呼ばれる組織が設置されており、我が国でも過去に多くの研究や提言がなされてきました。しかし、デフレ下の低金利環境において財政の長期的な持続性に対する問題意識が高まらなかつたこと、また、設置に関する制度的な障害が認識されていたことなどから、議論が進みませんでした。

「長期財政推計委員会（仮称）」の早期創設を訴える

—より良い未来を築く財政運営の実現に向けて— 全文

す。こうした課題に対応するために打ち出される政策の多くは更なる財政支出を伴うことから、財政政策と財政の長期的な持続性の両立が一層重要性を増しています。

また、2024年12月の政治改革関連法案審議において、与野党合意のもと「政治資金監視委員会」という第三者機関を国会に設置することを議決したことは、長年議論のあった独立財政機関を国会に常設することに、先例として道を拓くもので

大きく変わる世界の中で、我が国もまた固有の課題を抱えつつ新たなステージに踏み出そうとしている今こそ、与野党が知恵を出し合い、日本型の独立財政機関としての「長期財政推計委員会（仮称）」設置の法律成立を今通常国会中に成し遂げるべきだと考えます。

2. 長期財政推計委員会（仮称）の役割・機能・組織

(1) 独立した組織による長期的財政予測の必要性

現在政府は「中長期の経済財政に関する試算」で10年間の経済・財政予測を公表しています。が、財政見通しの前提条件として、経済成長率は、政府にとって政策目標でもあるため、その見通しが結果として楽観的となる傾向が指摘されています。特に、毎年度の予算を策定し政策を執行する行政府には、予算の正当性を担保する観点から、そうしたバイアスが働きがちです。

また、10年程度の予測を前提とする政策決定や予算策定では、将来世代への責務を十分果たすことができません。例えば推計期間の最初の10年間は財政が改善しても、人口減少が続く

中でその後悪化する可能性もあります。さらに、現在世代が将来世代のことを我がことのように考えることはそもそも難しく、複数世代にわたる長期予想の情報が示されていない現状のままでは、現在世代の利益を過度に重視した政策が選ばれてしまうバイアスから逃れられませんが、

かつてのように人口が増加し経済が高い成長を実現していた時代には、景気変動やそれに伴う財政上の課題が生じたとしても長期的には解決可能だと期待することもできました。しかし、今後の日本を考えたとき、根拠なくそうした見方を続けることは困難であり、それが冒頭述べた国民の不安につながっています。

そうした中で、財政収支や国の債務残高、社会保障制度等における国民負担などの長期的な予測が、信頼できる組織から、合理的根拠に基づき分かり易く公表されれば、それは国民が将来の生活を考える上でも非常に有用な情報になります。また、長期的な財政状況に関する客観的・中立的な予測が広く国民に共有されることで、実際の政策策定の過程において、現在の視点だけでなく将来世代の視点にも立った長期的な議論がより充実することが期待されます。

さらに、財政に関する情報を分かり易く伝えることは、国会・政府が国民に対して国の政策について説明責任を果たすことでもあります。長期財政推計委員会は、この面でも、重要な情報源を新たに国民に伝えるものであり、それは政策運営に対する国民の信頼感を高めることにもつながります。

府は2060年度までの長期の経済見通しの試算を示し、それに基づき2024年4月には、2060年度までの経済・財政・社会保障に関する長期推計を公表しました。その内容には注目すべき点が含まれており高く評価しますが、先に述べた行政府による予測の持つ課題は残るものと考えられます。また、今回の長期推計は単発の試算ですが、推計自体を検証するために、私たちは定期的かつ継続的に長期試算を独立性の高い中立的な立場から発表することが必要と考えます。

(2) 長期財政推計委員会の基本的な機能
長期財政推計委員会は、客観的・中立的な立場から妥当と判断される前提に基づき、複数の世代にわたる長期の推計を行うことを基本的な機能とします。推計期間は、経済や財政に大きな影響を与える人口動態などが一定程度の確実性をもって予測できること（たとえば今後30年間程度）などを条件に決定します。また、同委員会には、各種の統計も含め、政府の各府省から情報を円滑に収集する権能が必要とします。

①財政収支、国の債務残高および国民の税・保険料の負担等について、複数の世代にわたる長期の推計期間で予測する。
②上記予測から得られる将来世代の負担率や財政余力などについて、マクロ経済面での妥当性や持続可能性を継続的に評価する。
③政府が推計する経済財政などとの見通しについて、その妥当性を独立した中立的な観点から評価する。

④今後の国民生活や経済・社会に大きな影響を与える政策変更がある場合、その影響を財政面から検証し、国会での議論に供する。

上記の機能を有効に果たすには、行政府とは別に、長期的視点に立つて分析を行う独立性を持った組織が求められます。令和臨調は、そうした意味で、国会に、行政から独立し、党派性のない中立的な長期財政推計委員会を常設することを提案します。この長期財政推計委員会が情報を提供することで、国会において最終的に決定される予算について、すべての政党が、共通する客観的・中立的な情報を得て政策を検討することが可能になり、長期の視点からの議論の土台が整うはずです。組織の概要については以下の通りです。

①委員長及び委員は、職務の遂行に関し公正な判断をすることができ、広い経験と高い専門性を有する者数名で構成する。
②委員会を補佐する事務局は、立法府および行政府からの業務遂行能力のある職員や、外部の専門人材を登用して専門的かつ新しい知見を取り込み、委員会の活動を支援する。
③委員の任期は、中立性確保の観点から、5年程度とする。

委員会は恒久的委員会として位置づけ、国会職員の定員に上乗せして確保し、相応の財政措置を講ずることとする。なお、長期財政推計委員会が、適切な役割・機能を果たしているかという観点での外部評価も必要です。この点に関しては、委員会設置後、一定期間経過後に検討を行うこととします。

令和7年度 中災防健康づくり・メンタルヘルス研修のご案内

心とからだの健康づくり指導者のための実務向上研修

職場のメンタルヘルス対策、健康経営施策に携わる方を対象とした、一流講師陣による満足度の高い研修会です

研修は3コース 主な講義と講師（予定・敬称略）

- Aコース**
「新しい健康づくりのための身体活動・座位行動指針の概要と活用のポイント」
（早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 澤田 亨）
「"身心"の自己調整：一人ひとりの健康と能力発揮のために」
（筑波大学 名誉教授／常陽大学 教授 坂入 洋右 他）
- Bコース**
「世代ごとのメンタルヘルスとライフキャリア：課題と対策」
（法政大学 准教授 小林 由佳）
「データヘルスの活用とTHPの推進による健康経営の実践」
（(株) Smart OHW 代表取締役 産業医 増田 将史）
- Cコース**
「休み方と働き方の好循環づくりに向けた攻めの「休養（リカバリー）」」
（(一社) 日本リカバリー協会 代表幹事 片野 秀樹）
「チーム力を高める心理的安全性の作り方～実証と研修事例を通じて～」
（(一社) チーム力開発研究所 理事 青島 未佳）

※A・B・Cの各コースには共通して「働く人の健康づくりの動向（中災防の講師による講義）」があります。 ※Bコースは令和7年度新設コースです。

中災防は健康で働き続けることのできる職場づくりをサポートします

JISHA 中災防
Japan Industrial Safety & Health Association

対象者

安全衛生担当・人事労務担当・健康経営担当・衛生管理者・産業保健スタッフ・心とからだの健康づくり指導者養成専門研修（THP研修）修了者・健康運動指導士・健康運動実践指導者等

研修期間

1日（9：30～17：10）

参加費

24,200円（税込）／中災防賛助会員・THP登録者の方は21,780円（税込）

開催地

札幌、仙台、東京、名古屋、富山、大阪、広島、高松、福岡

開催日等

開催地により取扱いコース・開催日が異なります。各開催地の空き状況はWebサイトをご確認ください。

●詳細、お申し込みはWebサイトをチェック！
特別民間法人 中央労働災害防止協会（中災防）健康快適推進部
TEL: 03-3452-2517

●研修会の最新情報を随時更新中!! 詳しくは



経営と歴史の交差点 4

組織の不思議を解き明かす

一橋大学大学院経営管理研究科准教授
東北大学大学院経済学研究科准教授

酒井 健

経営における歴史的

思考の意義

これまで「経営に歴史的な考え方を取り入れることの意味とは何だろうか」をテーマに、筆者の研究を「I. 歴史的背景の研究」と「II. 歴史語りの研究」の二つに分けて紹介してきました。今回は、これまでの議論を振り返りつつ、若干の新たな論点と結びつけていきます。最後に、その経営上の意義を改めて考えるとともに、注意点を付記して結びとしたいと思います。

第二は、自明視されつつある現象（経営慣行や制度、職種、境界、序列、基準など）を構築してきた人々の行為を明らかにする点です。その背景の研究は、人々の間に健全な批判精神を呼び起こし、より良い社会の実現に向けた改革の道を切り開く意義があります。

「I. 歴史的背景の研究」の核になっている考え方は、決するべき点ではなく、新しいものではないです。むしろ、平等、分断、気候変動

「I. 歴史的背景の研究」の核になっている考え方は、決するべき点ではなく、新しいものではないです。むしろ、平等、分断、気候変動

「I. 歴史的背景の研究」の核になっている考え方は、決するべき点ではなく、新しいものではないです。むしろ、平等、分断、気候変動

「I. 歴史的背景の研究」の核になっている考え方は、決するべき点ではなく、新しいものではないです。むしろ、平等、分断、気候変動

歴史的思考を補完し、より良い経営へ



「ハムレットの舞臺」という歴史語りを客観的に捉え直して（筆者撮影）

「ハムレットの舞臺」という歴史語りを客観的に捉え直して（筆者撮影）

この研究プログラムが実践的意義を主張できるのは、第一に、それが意外性を持つときです。アノマリー（直感や常識に基づく予想に反する現象）を説明する歴史的背景の研究は、既存の常識や直感を拡張ないし修正すること、実践に役立つ

これからの研究は、従来の経営学が果たしてきた役割を、西洋中心の「経営理論の脱植民地化」に代わり、

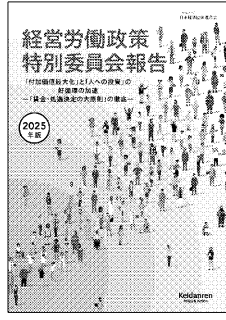
これからの研究は、従来の経営学が果たしてきた役割を、西洋中心の「経営理論の脱植民地化」に代わり、

2025年版 経営労働政策特別委員会報告

「付加価値最大化」と「人への投資」の好循環の加速
—「賃金・処遇決定の大原則」の徹底—

日本経済団体連合会 著 A4判 200頁 定価1760円(税込)

2025年春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンスに加え、賃金引上げの原資の安定的確保のために不可欠な「付加価値の最大化」を図る「働き方改革」の深化や、「DEI」のさらなる推進・浸透、「自社型雇用システム」の確立等を通じた生産性の改善・向上の方策について取り上げています。今次春季労使交渉・協議における経営側の指針書としてご活用ください。



2025年版 春季労使交渉・労使協議の手引き

経団連事務局 編 B5判 198頁 定価1980円(税込)

- ◆経労委報告を企業事例・データ等で補完！
- ◆人事・労務のトレンドが分かる！

経団連の「経営労働政策特別委員会報告（経労委報告）」をより深く理解いただくための実務書です。統計データや雇用・労働法制の改正動向、人事戦略のトレンドを踏まえた企業事例など、人事・労務担当者の参考となる情報を幅広く盛り込んでいます。春季労使交渉・協議や働き方改革に取り組まれる人事・労務担当者の方にお勧めします。



2023年度 経営アカデミー

グループ研究報告書から

11

トランスフォーマティブ・イノベーションのためのエコシステム戦略

経済的価値が不確実なBXの事例

経営戦略コースDグループ

問題意識と研究目的
ますます深刻な状況を迎えている地球環境問題などの複雑で広範な社会課題へ対応するため、社会の変革を志向するトランスフォーマティブ・イノベーション（以下、TII）の実現が重要であるとされている。このTIIは、新たな価値の創造と社会そのものの変革を見据えたイノベーションと定義され、科学技術イノベーション政策に織り込まれている。

こうした政策的背景もある中、近年多くの企業にとって環境への配慮や社会的責任の追求が求められる転換期を迎えたことで、経済的な価値が不確実ながら、DX、GX、BXのような「X」が付された様々なトランスフォーメーションによる社会的価値の創造が目指されている。

しかし、経済的価値の創出が軸にある企業活動において、社会的価値を追求するには経済的な犠牲が付きま

め、定性分析を用いることが最も妥当である」と判断した。

事例研究のテーマには、産業ライフサイクルの導入期にあり、現段階ではまだ経済的価値が不確実な状況においてエコシステム形成が行われている「バイオトランスフォーメーション（以下、BX）」を選定した。この分野では、社会的価値と経済的価値を両輪で実現することが求められる多くの議論がなされている一方で、企業にとって経済的価値がエコシステム内で共有できず、相互依存関係を構築することが困難である場合に、どのようにエコシステムを形成すればよいのかといった点については十分な議論がなされていない。そのため、本稿では「経済的価値を共有することが難しい場合に、どのようにエコシステムを形成するか」をリサーチケースとして設定した。

■研究方法
本研究は複数事例の定性的な分析によって実施した。本研究の目的は、既存研究で十分に議論されていない「経済的価値を共有することが難しい場合、どのようにエコシステム形成を行うのか」を明らかにすることである。これに必要となる新たな要因発見のため、定性分析を用いて、BXのように経済的価値の共有が難しい場合、調査対象として選定した企業6社が、どのようにエコシステム形成に取り組んでいるのか、その違いを明らかにするため、インタビュー、公開情報、特許情報のトリアンギュレーションによる分析を実施した。

■結論
リサーチケースを明らかにするため、産業のライフサイクルの導入期にあり、経済的価値が不確実なBXをテーマに、先端的に取り組んでいる3社について事例研究を行い、二つの戦略アプローチを発見した。それが2社の「技術開発起点のクローズド戦略アプローチ」と、1社の「産業開発起点のオープン戦略アプローチ」である。その上で、「トランスフォーメティブ・イノベーションのためのエコシステム形成」という観点から比較分析を行った結果、「産業開発起点のオープン戦略アプローチ」が有効であるという可能性が示唆された。

経済的価値が不確実なBXに対する補完者の合理的な行動が「様子見」である前提において、補完者がそのままでのポジションで参加できる「産業開発起点

のオープン戦略アプローチ」と「産業開発起点のオープン戦略アプローチ」の二つのアプローチがあること、さらにその特徴を示したことは、TIIに関する今後の研究に新たな視座をもたらす。また、「産業開発起点のオープン戦略アプローチ」は、相互依存度を上げすぎることなく、多くの様子見企業が緊急度を上げずに、様子見のままTIIのためのエコシステム形成に巻き込むことができ、有効性を示したことは、TIIに関する研究の新たな視点となる。

○実務的インプリケーション
「産業開発起点のオープン戦略アプローチ」のエコシステム形成戦略は、「技術開発起点のクローズド戦略アプローチ」を好む日本企業において特徴的であった。相互依存度が低く段階的に参加できるプロジェクト設計により、エコシステム入口の事業開発から大企業を巻き込み、ミッションの実現に向けて産業を開発して広く可能性を探る手法は、経済的価値が不確実な社会課題に対応するエコシステム形成戦略として有効である。高い技術力をもつ日本の企業が自社技術にロッキンされることで、相互依存度が高く適応範囲が限定的なエコシステム形成となり、逆に技術に縛られてオープンイノベーションを阻害することは新たな発見であった。技術が固まる前段階で広く仲間を募って事業を開発し、その事業に合わせて技術を開発するエコシステム形成戦略は、TIIに対して十分な取り組みにとどまる企業にとつて示唆に富むものである。

■今後の課題
今回の研究ではTIIのためのエコシステム形成戦略について経済的価値が不確実な状況を前提とした。しかし、事業化が進んで経済的価値が現実味を帯びてきた時、「産業開発起点のオープン戦略アプローチ」のエコシステム形成戦略はどのように変容していくのか、という点については継続的な観察が必要である。また今回の研究では、BXに先端的に取り組んでいる企業を調査する中で新たに二つの戦略アプローチに分類できたため、「産業開発起点のオープン戦略アプローチ」に関する事例研究が1例にとどまった。今後、更なる事例研究が進むことで、より多くの示唆が得られるだろう。今回示した戦略アプローチを応用し、日本企業がTIIで付加価値を生み出すことを期待したい。

（おわり）

生産性労働情報センターの新刊・好評書

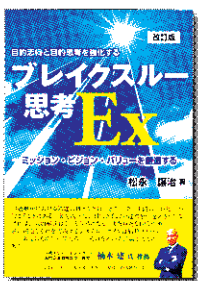
戦略的福利厚生への進化

コロナ禍の衝撃、そして人的資本経営への途



西久保 浩一 著
定価 3,300 円（10%税込）
ISBN 978-4-88372-615-8

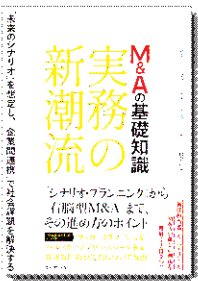
改訂版 目的志向と目的思考を強化する ブレイクスルー思考 EX



松永 謙治 著
定価 1,980 円（10%税込）
ISBN 978-4-88372-616-5

M&Aの基礎知識 実務の新潮流

「未来のシナリオ」を想定し、「企業間連携」で社会課題を解決する



デロイト トーマツ ファイナンシャル
アドバイザー 合同会社 編著
定価 2,420 円（10%税込）
ISBN 978-4-8201-2158-9

キャリア支援者 人事パーソンのための 未来を拓く キャリア支援入門



小山 裕司 著
宮城 まり子

定価 2,310 円（10%税込）
ISBN 978-4-8201-2160-2

生産性出版の新刊・好評書

変革の現場

4

ソラシドエア（本社：福岡市）は、経営ビジョンに「九州沖縄のフラッグキャリアになる」を掲げ、宮崎をはじめとする九州各地と東京（羽田）、沖縄（那覇）と九州・

ソラシドエアは、航空ネットワークの堅持を図っている。同社では、中期経営計画の一環として、昨年10月に新賃金制度の運用を開始した。4月からは人事評価制度を、含めた新人事制度の正式運用を開始する。制度設計にあたって

人事、賃金制度を一新

神戸・中部等、14路線は、人事理念の再構築の期待役割と、その等80便を毎日運航している。2022年10月に、AIRDOとともに、共同持株会社「リジョナルプラスウィングス」を設立し、経営基盤の一層の強化と、地方路線の安定し

PT参加が自己の成長につながる賃金制度などを担当した東狐貴一・日本生産性本部主任経営コンサルタントの話



プロジェクトチーム（PT）のメンバーは、社員向けのアンケートで何を聞くべきか、自社の働き方はいかにあるべきか、自分のワー

クライフバランスをどう考えるかなど、自社や自分のことを真剣に考えることで、会社への理解が深まり、自己の成長にもつながったのではないかと、それは今回の新制度導入の成果の一つだと思

今や、企業の競争力の源泉は無形資産であり、人的資産だ。人を育て、元気づけ、様々なアイデアを打ち出すことができる組織や、心理的安全性を担保されながら、チャレンジ

した。プロジェクトチームの議論を通して、同社の「人事ポリシー」や「人事制度の基本となる考え方」、「経営理念を実現するための「7つの成果」」（下

新制度の等級制度では、資格等級を一般職では4階層、管理職では3階層に設定し、それぞれの人事資格等級

賃金制度については、非管理職では、旧制度の「役割給」を、長きつて成果に定めた。職掌とキャリアパスでは、「総合職掌」運航業務職掌「客室乗務職掌」の職掌ごとに課昇給型」

賃金制度については、非管理職では、旧制度の「役割給」を、長きつて成果に定めた。職掌とキャリアパスでは、「総合職掌」運航業務職掌「客室乗務職掌」の職掌ごとに課昇給型」

「7つの成果」とその定義

1. 達成・実行…担当業務や安全の達成・実行
2. 業務改善…日常業務の効率化、最適化
3. サービスの品質向上…相手のことを考えて行動し、社内外顧客満足度を向上させること
4. 人財育成…他者が成果を出せるよう導くこと
5. 課題解決…原因を探り、問題を根本的に解決すること
6. 創造…課題解決の一つの手段として、自分の考えや新たな概念・仕組み等をかたちにすること
7. 付加価値…課題解決をゴールとせず、更なる効果を狙う＋αを社内外顧客に提供すること

信頼関係構築が重要

ソラシドエア人財本部人事制度策定プロジェクトチームの話
旧人事制度は2008年度に策定されたもので、抜本的な見直しが必要だった。また、AIRDOとの持株会社設立という大きな環境変化の中で、賃金の格差是正を行う必要もあった。プロジェクトチームでは、「私たちは何を大事にしているか」というところから議論をスタートさせた。我々が生き残るためには成果をきちんと出していくことが大事であり、その成果とは、経営理念を実現していくことだという議論を経て、経営理念を実現する

成果としてまとめたのが「7つの成果」になった。今後は、評価者研修の実施などを通して、社員への制度の浸透を図っていききたい。評価の納得感を高めるには、上司が部下と適切にコミュニケーションを取り、信頼関係を構築していくことが重要だ。新制度では、部下の日常の「考動記録」を記入し、それを面談の場でフィードバックしていく仕組みになっているので、上司・部下間のコミュニケーションが円滑に進む組織風土の醸成も大きな課題だ。「考動記録」を記入することは手間がかかるが、納得感のある評価のためには必要だということを社員に理解してもらい、新制度を運用していくことに今後は注力していきたい。

人事制度を構築し、「総合職掌」では、個人の能力、適性、志向に合わせた選択肢を持たせるため、従来の管理職の昇給額を引き上げ、20代後半以降での年収差を生み出すために考え行

現場の思いを取り入れた制度

評価制度などを担当した高村航・日本生産性本部主任経営コンサルタントの話



人事制度の設計にあたっては、原点に立ち返り、人事の基本的な考え方や人事ポリシーを固めたうえで、評価制度などの各制度を体系的に整備し、全体最適を目指す

人事の優秀な人材が制度をつくること、「あるべき論」が前提となる制度設計になりがちだ。「考動評価」の内容なども現場の社員に議論してもらい、人事部だけが会議室で決める制度ではなく、現場の社員の思いを取り入れた制度とした。

評価制度では、実際の行動が成果を生み出し、考えて動くことで人材の成長を促すために「考動評価」を導入し、上司と部下がそれぞれ日常的に人事管理システムに「考動記録」をつけていくことで、客観的な事実に基づき評価を行えるようにした。

私は、人事制度はビジネスを進めるためにあると認識している。そのためには自社のビジネスの実態に合わせた制度設計を行うことが重要で、経営コンサルタントはその会社の業績に対する知識や知見をしっかりと持たなければならぬ。制度がビジネスの実態に合っていないと、実態と制度が乖離してしまい、社員の納得感が得られない。

データ販売 配信 対象作品

動画で学ぶ！ 職場のメンタルヘルス対策の基本

リモートワーク対策 付き

職場のメンタルヘルス対策シリーズ

(全3巻)

監修・解説：山本晴義 [医学博士 横浜労災病院 勤労者メンタルヘルスセンター長]

DVD 各巻 55,000円 (税込・送料込) / 字幕選択式

データ販売 対象商品 MP4、WMVなどのデータについてはお問い合わせください。

第1巻 セルフケア 全員編

第2巻 セルフケア 新人・若手社員編

第3巻 管理職のための ラインケア

ASP 株式会社 アスパクリエイト

[TEL] 03(5803)9511 [FAX] 03(5803)9530 〒112-0002 東京都文京区小石川 2-1-2 ユニオン小石川第1ビル

[e-mail] info1@asp-create.com [URL] https://www.asp-create.com

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

生産性を高めるビジネススキル Part25

ミドル・シニアのための リスキリングとキャリア開発 ③

■深く内省することからスタート
キャリア開発は組織内だけの課題ではなく長い人生を見据えた生涯にわたる課題として捉えることが必要である。「組織内キャリアから生涯キャリアへ」の転換を常に意識した「学び直し」（リスキリング）によるキャリア開発が求められる。

生涯キャリア形成のためには現役時代から「何をし

か」を深く内省して欲しい。

■学び直しの前に捨てるものを整理する
労働環境変化に適応して働くには変化に柔軟に対応

できる「キャリア適応力」が求められる。適応には、①アンラーニングと②リスキリングの二つの課題がある。①は既に古くなり陳腐化したしそぐわなくなったものを整理し思いきって捨てる「学習棄却（学びほくし）」であり、②は環境ニーズに

「何を捨て・何を残し・何を磨き直し・何を新たに加えるのか」を明確化し整理することが欠かせない。同時に、自分がどうありたいのかだけでなく、「組織・周囲からの期待、役割・責任・使命」の明確化を行う。組織や周囲からの期待

たいのか、⑤優先順位の5点から整理する。その後、大切なことは「考えているだけではなく具体的な行動に移す」ことである。何事もやってみなければ分からない、試してみることにしよう。試してみよう」という人は結構多い。朝の10分・バスを待つ5分・就寝前の20分など細切れ時間の活用である。

車内で無為にスマホをいじる、家で観る目的もなくTVチャンネルを回すことなく日々の時間管理を怠らないうことが鉄則でもある。そして、キャリアは行動しなからその都度節目で見直し、修正し、実践しながら形成していけば良いと考え

てはどうか。

直しの成功の秘訣である。学び直しは時間管理が鍵を握る。挫折する人はたいいてい時間管理に問題がある。「まとまった時間ができたらやろう」とは思わず、「小さな細切れ時間」を大切にする。朝の10分・バスを待つ5分・就寝前の20分など細切れ時間の活用である。

車内で無為にスマホをいじる、家で観る目的もなくTVチャンネルを回すことなく日々の時間管理を怠らないうことが鉄則でもある。そして、キャリアは行動しなからその都度節目で見直し、修正し、実践しながら形成していけば良いと考え

てはどうか。

直しの成功の秘訣である。学び直しは時間管理が鍵を握る。挫折する人はたいいてい時間管理に問題がある。「まとまった時間ができたらやろう」とは思わず、「小さな細切れ時間」を大切にする。朝の10分・バスを待つ5分・就寝前の20分など細切れ時間の活用である。

車内で無為にスマホをいじる、家で観る目的もなくTVチャンネルを回すことなく日々の時間管理を怠らないうことが鉄則でもある。そして、キャリアは行動しなからその都度節目で見直し、修正し、実践しながら形成していけば良いと考え

てはどうか。

直しの成功の秘訣である。学び直しは時間管理が鍵を握る。挫折する人はたいいてい時間管理に問題がある。「まとまった時間ができたらやろう」とは思わず、「小さな細切れ時間」を大切にする。朝の10分・バスを待つ5分・就寝前の20分など細切れ時間の活用である。

アンラーニングとリスキリング

合わせた新たなスキル・知識の獲得、錆びついたスキルの磨き直しの2点である。

①や②を考える時必要なことは自分の「価値観」の見直しを行うことである。未来の自己像（仮でも結構）を明確化し学び直しの前に

■時間管理をし行動に移そう
「学び直し」では、①何を学び直すのか、②なぜ、何のために、③どのように、④将来にどのように活か

率も高く、「無理やりボランティアをやらせても後に続かない」（小野氏）。

■いかにすすめるか
会社に望まれるボランティア活動参加支援策としては、ボランティア休暇の付与、副業・兼業禁止規定の緩和、就業時間中のボランティアを認めるが上位で、時間確保に対する支援への期待が高く、「マネジメント層や管理者層の意識を変える必要がある」（小野氏）。

■労働活動もその一つ
小野氏は、「定年後の人たちにフォーカスすると、高年法が改正され労働として社会貢献活動が含まれることになったが、実際に活用している企業はほぼない」と言う。

改正高年法の「社会貢献事業」のしくみは、自らの会社で行うNPOなどの団体に委託、

率も高く、「無理やりボランティアをやらせても後に続かない」（小野氏）。

■いかにすすめるか
会社に望まれるボランティア活動参加支援策としては、ボランティア休暇の付与、副業・兼業禁止規定の緩和、就業時間中のボランティアを認めるが上位で、時間確保に対する支援への期待が高く、「マネジメント層や管理者層の意識を変える必要がある」（小野氏）。

■労働活動もその一つ
小野氏は、「定年後の人たちにフォーカスすると、高年法が改正され労働として社会貢献活動が含まれることになったが、実際に活用している企業はほぼない」と言う。

改正高年法の「社会貢献事業」のしくみは、自らの会社で行うNPOなどの団体に委託、

率も高く、「無理やりボランティアをやらせても後に続かない」（小野氏）。

■いかにすすめるか
会社に望まれるボランティア活動参加支援策としては、ボランティア休暇の付与、副業・兼業禁止規定の緩和、就業時間中のボランティアを認めるが上位で、時間確保に対する支援への期待が高く、「マネジメント層や管理者層の意識を変える必要がある」（小野氏）。

パラレルキャリアの可能性を考える

労組幹部政策懇話会

日本生産性本部は12月13日、労組幹部政策懇話会12月例会を都内で開催した。

労働政策研究・研修機構（JILPT）理事系統括研究員の小野晶子氏が、JILPTの調査結果などをもとに、「生涯キャリアと社会貢献活動ーパラレルキャリアの可能性」と題して講演した（写真）。

■定年後からでは遅い
小野氏は、65歳以降も働く意欲のある男性は65%いるが、実際に

は約70%の人が賃労働、社会的活動にいずれも参加していないという統計データを示し、「定年退職前の50歳代の人には話を聞いたが具体的に考えるのは遅い」と提起した。

■定年後の不安とパラレルキャリア
ボランティアや社会貢献活動への参加状況は、経験者が半数、女性が多い、経験者は若年層で希望者は高齢者が多くこれは日本の特徴で、経験者はまた活動するという結果があり、「ボランティアは

若者に親和性がある」（小野氏）と言う。

ボランティア経験と将来的参加希望の関係は、ボランティア経験がある人は、将来的参加希望は人ほど将来的参加の確



労働政策研究・研修機構（JILPT）理事系統括研究員の小野晶子氏。「労組活動もパラレルキャリアの一つと認識すること。自分のためにもなるし、会社に戻っても別の視点で活動できる」と語った

率も高く、「無理やりボランティアをやらせても後に続かない」（小野氏）。

■いかにすすめるか
会社に望まれるボランティア活動参加支援策としては、ボランティア休暇の付与、副業・兼業禁止規定の緩和、就業時間中のボランティアを認めるが上位で、時間確保に対する支援への期待が高く、「マネジメント層や管理者層の意識を変える必要がある」（小野氏）。

■労働活動もその一つ
小野氏は、「定年後の人たちにフォーカスすると、高年法が改正され労働として社会貢献活動が含まれることになったが、実際に活用している企業はほぼない」と言う。

改正高年法の「社会貢献事業」のしくみは、自らの会社で行うNPOなどの団体に委託、

率も高く、「無理やりボランティアをやらせても後に続かない」（小野氏）。

■いかにすすめるか
会社に望まれるボランティア活動参加支援策としては、ボランティア休暇の付与、副業・兼業禁止規定の緩和、就業時間中のボランティアを認めるが上位で、時間確保に対する支援への期待が高く、「マネジメント層や管理者層の意識を変える必要がある」（小野氏）。

■労働活動もその一つ
小野氏は、「定年後の人たちにフォーカスすると、高年法が改正され労働として社会貢献活動が含まれることになったが、実際に活用している企業はほぼない」と言う。

改正高年法の「社会貢献事業」のしくみは、自らの会社で行うNPOなどの団体に委託、

新制度を正しく理解

外国人雇用マニユアル

よくわかる

山田 真由子

この1冊で人手不足解消！

『よくわかる外国人雇用マニユアル』
山田真由子著 四六判並製 248頁
1980円（10%税込）
2025年1月7日発売
本書はAMAZONまたはもよりの書店でもお求めになれます。

総務・人事担当者必読！

【目次】

- 第1章 外国人労働者の最新動向
- 第2章 外国人労働者を雇う準備（言葉の壁などを取り払う）
- 第3章 外国人労働者に関する新制度の現状概要
- 第4章 外国人労働者を雇うための受け入れ体制・手続きなど
- 第5章 外国人労働者受け入れのメリット
- 第6章 企業や登録支援機関、外国人労働者などの声

【問い合わせ先】
株式会社ベストブック
〒106-0041
東京都港区麻布台 3-4-11
麻布エスビル 3F
TEL：03-3583-9762
FAX：03-3585-7703
mail：mail@bestbookweb.com
HP：http://www.bestbookweb.com/

外国人雇用対策図書のご案内

外国人雇用 概要と進め方

新設 育成就労

技能実習

特定技能

名入れ可能

『外国人雇用制度 概要と進め方』
池田有美著
A5判 48頁
440円（10%税込）

取引先、会員企業などへの周知に。

【目次】

- 1.外国人雇用の背景
- 2.外国人雇用の注意点
- 3.外国人労働者と在留資格
- 4.在留資格「技能実習」
- 5.在留資格「特定技能」
- 6.在留資格「育成就労」
- 7.法改正に対応するための注意点 等

【問い合わせ先】
株式会社 日本マネージメント・リサーチ
〒106-0041
東京都港区麻布台3-1-5
日ノ樹ビル5F
TEL：03-3585-4427
FAX：03-3585-4395
mail：nmr@sepia.ocn.ne.jp
HP：https://www.nmrweb.biz/

労働組合は民主主義の学校

神津前連合会長が講演

全労生（議長・神保政史電機連合会長）は2月23日、都内会場（WB併用）でユニオン・カレッジを開催し、連合前会長の神津里季生氏が「労働運動の歴史と連帯の系譜を振り返る」と題して講演した（写真）。

空間軸と時間軸を超えた連帯を



神津氏は「労働組合の強みは、1人より10人、10人より100人という空間軸を超えた連帯と、先輩から引き継いだ連綿とした時間軸を超えた連帯の両方である」と語った。

労働組合の存在価値

神津氏は、「労働組合活動、労使関係は人類の長い歴史の中で考え出されたもので、民主主義が脅かされている今、労働組合の機能が働かないと危機は増していく。労働組合員一人一人が担っている役割は、すべて世界とつながっている。労働組合の強みは、1人より10人、10人より100人という空間軸を超えた連帯と、先輩から引き継いだ連綿とした持続性の危機」として、

労働組合の存在価値

神津氏は、「労働組合の存在価値は、労働組合員一人一人が担っている役割は、すべて世界とつながっている。労働組合の強みは、1人より10人、10人より100人という空間軸を超えた連帯と、先輩から引き継いだ連綿とした持続性の危機」として、

民主主義の危機

神津氏は、「日本の民主主義の危機」として、若者の投票率の低下と労働組合組織率の低下を取り上げた。ヨ

民主主義の危機

神津氏は、「日本の民主主義の危機」として、若者の投票率の低下と労働組合組織率の低下を取り上げた。ヨ

民主主義の危機

神津氏は、「日本の民主主義の危機」として、若者の投票率の低下と労働組合組織率の低下を取り上げた。ヨ

民主主義の危機

神津氏は、「日本の民主主義の危機」として、若者の投票率の低下と労働組合組織率の低下を取り上げた。ヨ

ネットワーク

全・労・生

産別紹介⑧

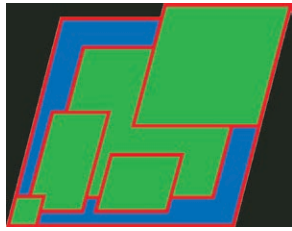
電力総連

電力総連 組織局長

城倉 一晃



全国電力関連産業労働組合連合（電力総連）は、10の地域別組織と2の職域組織で構成されており、発電、電気設備の工事・保守のほか、交通、情報通信、サービスなど多岐にわたる業務を担っている。1981年の結成以来、単一産別化、全電力統一を果たし、20

労働災害撲滅に向け
各級機関と連携図る

24年11月末現在、12り組みを二丁目一番地構成総連、構成組合239組合、組織人員19万5千名の組織となっており、職場を原点とした活動を大切にしている。職場を原点とした活動を大切にしている。職場を原点とした活動を大切にしている。

また、電力関連産業を取り巻く情勢が大きく変化し、事業環境が一層厳しさを増す中において、働く仲間との雇用安定や「現場力」の維持・強化を通じて、健全で持続可能な産業の発展が図られるよう、各構成総連・加盟組合と連携のもと、産別大の課題解決に向けて取り組んでいます。

具体的には、慢性的な電力の供給力不足や電力コストの高騰など電力関連産業が直面する課題に対して、働く者の立場から現実的なエネルギー政策の構築に向け、関係方面に対する意見提起を行ってまいります。加えて、深刻化する人手不足への対応として、適正な価格転嫁や適正工期の確保など、電力関連産業の魅力向上に資する取組環境の適正化の取り組みを進めています。

労組向けセミナー開催

日本生産性本部

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

労働法基礎セミナー

日時 5月23日10:30～16:30
方法 オンライン（ライブ開催）
講師 原 昌登氏（成蹊大学法学部教授）
問い合わせ先 日本生産性本部生産性運動基盤センター 電話03（3511）4006

組織と社員を守る！不祥事対策 研修動画教材

ひとたび事件が発覚すると、組織の教育が問われてしまう不祥事問題。本人の背負う代償、法的な責任、管理者の役割などの側面から解説した分かりやすい教材です。

データ販売 配信 対象作品

アニメで再現！不祥事の未然防止・再発防止シリーズ

第1巻 盗撮・ストーカー・飲酒運転・危険ドラッグ編 (29分)

第2巻 横領・情報漏洩・マタハラ編 (31分)

監修者：坪 由美子（弁護士）／蟹江鬼太郎（弁護士）

DVD：2巻セット 88,000円（税込・送料込）／各巻 44,000円（税込・送料込）

データ販売（MP4、WMV等）配信の価格についてはお問い合わせください。

ASP株式会社 アスパクリエイト

TEL:03(5803)9511 FAX:03(5803)9530

〒112-0002 東京都文京区小石川2-1-2 ユニオン小石川第1ビル

[e-mail] info1@asp-create.com

[URL] https://www.asp-create.com

新任担当者向け

基礎から学ぶ
社会保険セミナー

～届出様式記入例の解説も行う超入門講座～

日時 ◆当日会場・オンライン受講◆
4月21日(月)～22日(火) 両日とも10:00～16:30
※当日会場受講の場合、場所はアーバンネット神田カンファレンス(東京都千代田区神田)

◆録画受講(開講期間)◆
5月12日(月)～8月29日(金)

講師 渡辺 葉子氏(特定社会保険労務士)
植村 保子氏(特定社会保険労務士)

参加対象者 社会保険の新任担当者、新任の管理・監督者
※同業者の方の受講はご遠慮いただいております。

参加費用 会員：48,400円(税込)
一般：57,200円(税込)

産労総合研究所付属日本賃金研究センターセミナー事務局
TEL:03-5860-9771 https://www.e-sanro.net/

産労総合研究所 セミナー 検索

お申し込み・お問い合わせはこちらへ